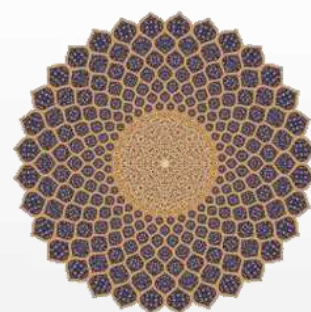
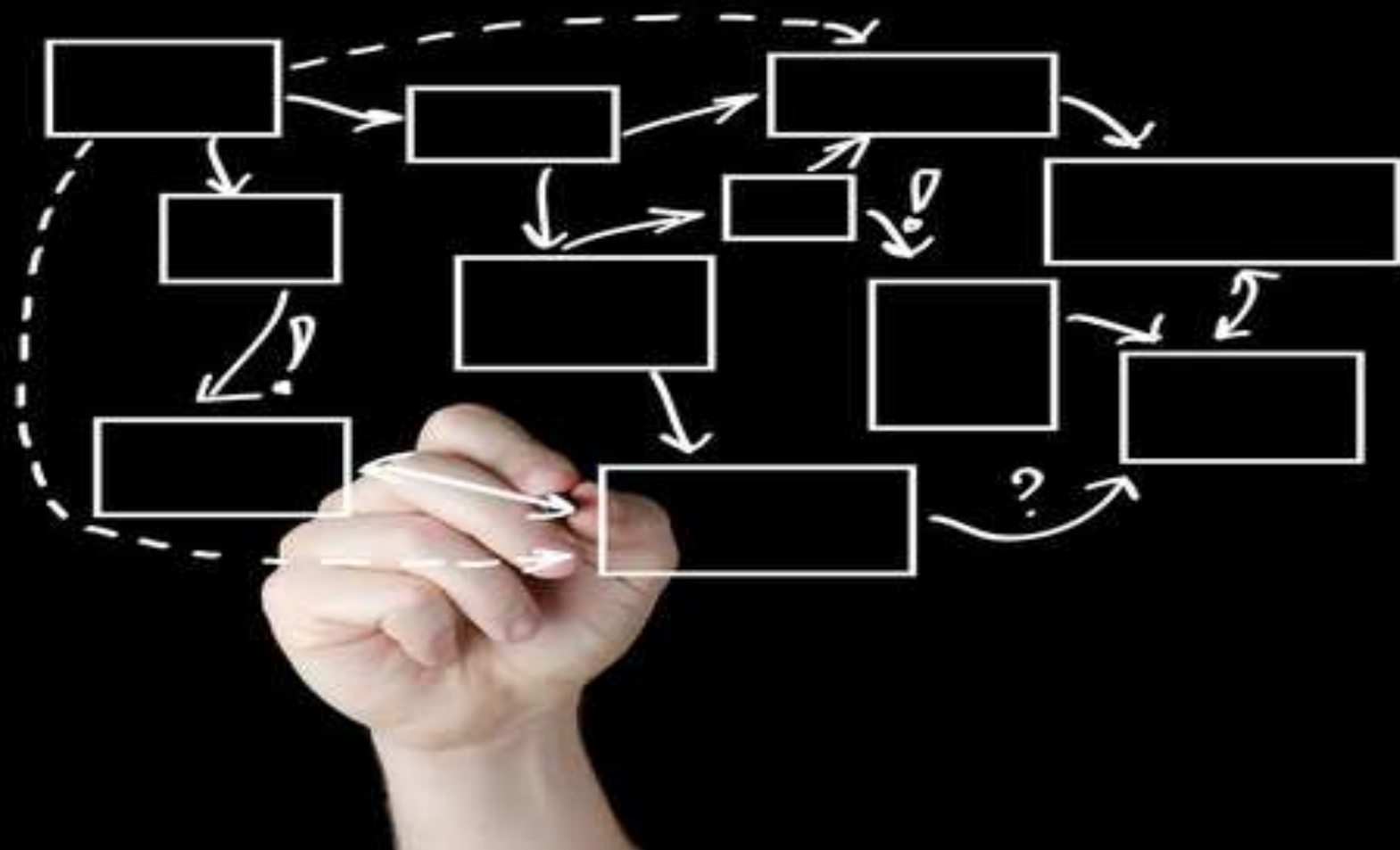


بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



فلسفه فرایند

پیوند استراتژی و فرایند



درباره ارائه دهنده

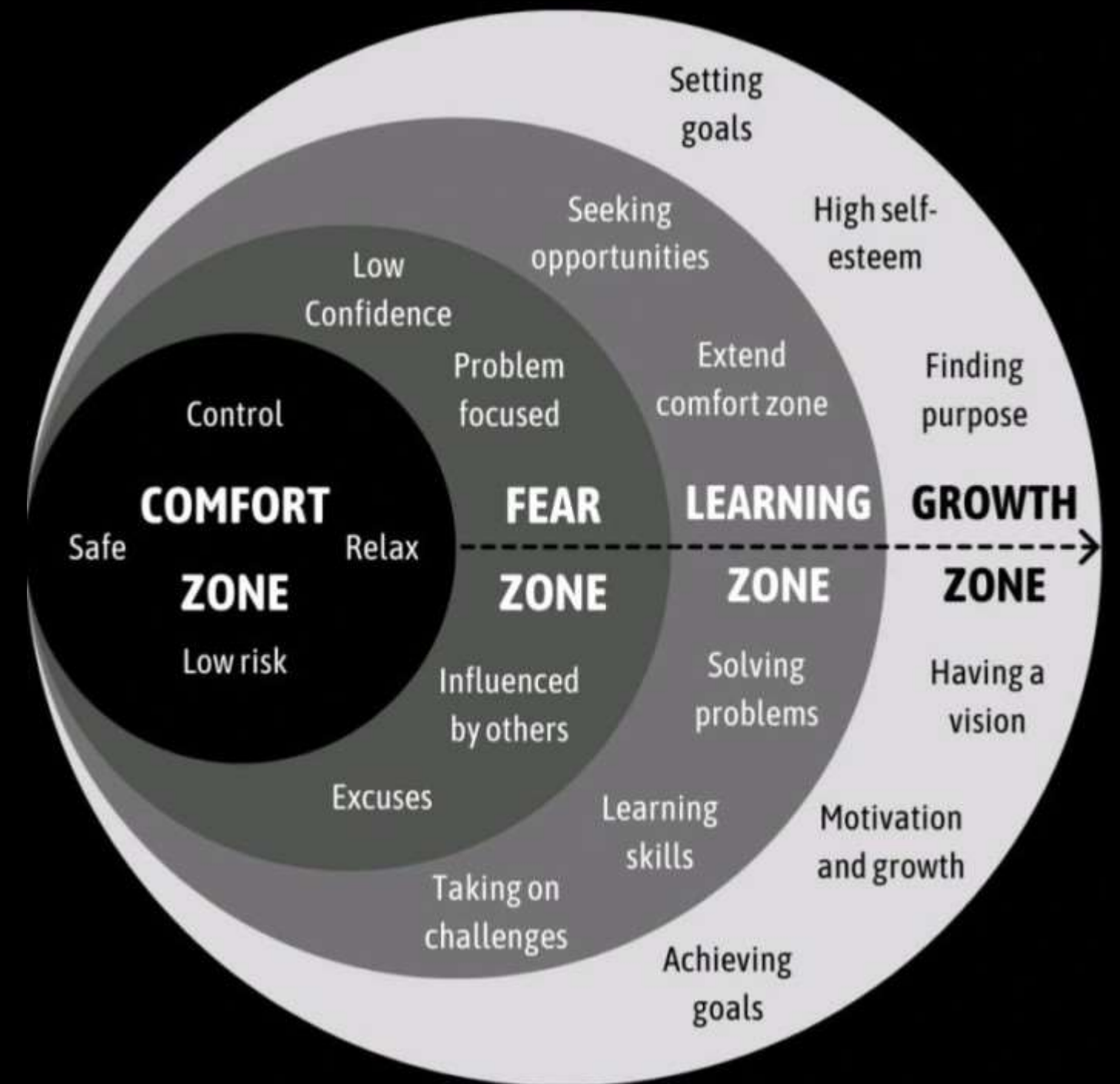


دکتر سید حامد خسروانی شریعتی

- دکتری مدیریت فن آوری اطلاعات گرایش کسب و کار هوشمند
- استاد دانشگاه
- نماینده رئیس جمهور در پیگیری پروژه های اولویت دار دولت الکترونیک
- مشاور وزیر صنعت معدن تجارت

Comfort zone دایره راحتی

یعنی بخشی از زندگی افراد که به صورت عادت و روتین درآمدہ است و افراد بدون هیچ گونه دغدغہ و سختی این امور را بہ انجام می‌رسانند.



Challenge

چالش‌ها به اموری گفته می‌شوند که فراتر از دایره راحتی افراد هستند. وقتی هر فرد در هر بخش از زندگی با کارهایی مواجه شود که انجام آن‌ها برایش سخت باشد و به‌صورت ناخودآگاه و عادت نتواند آن‌ها را به انجام برساند و برای انجام آن‌ها نیاز به توجه و انرژی ویژه‌ای داشته باشد



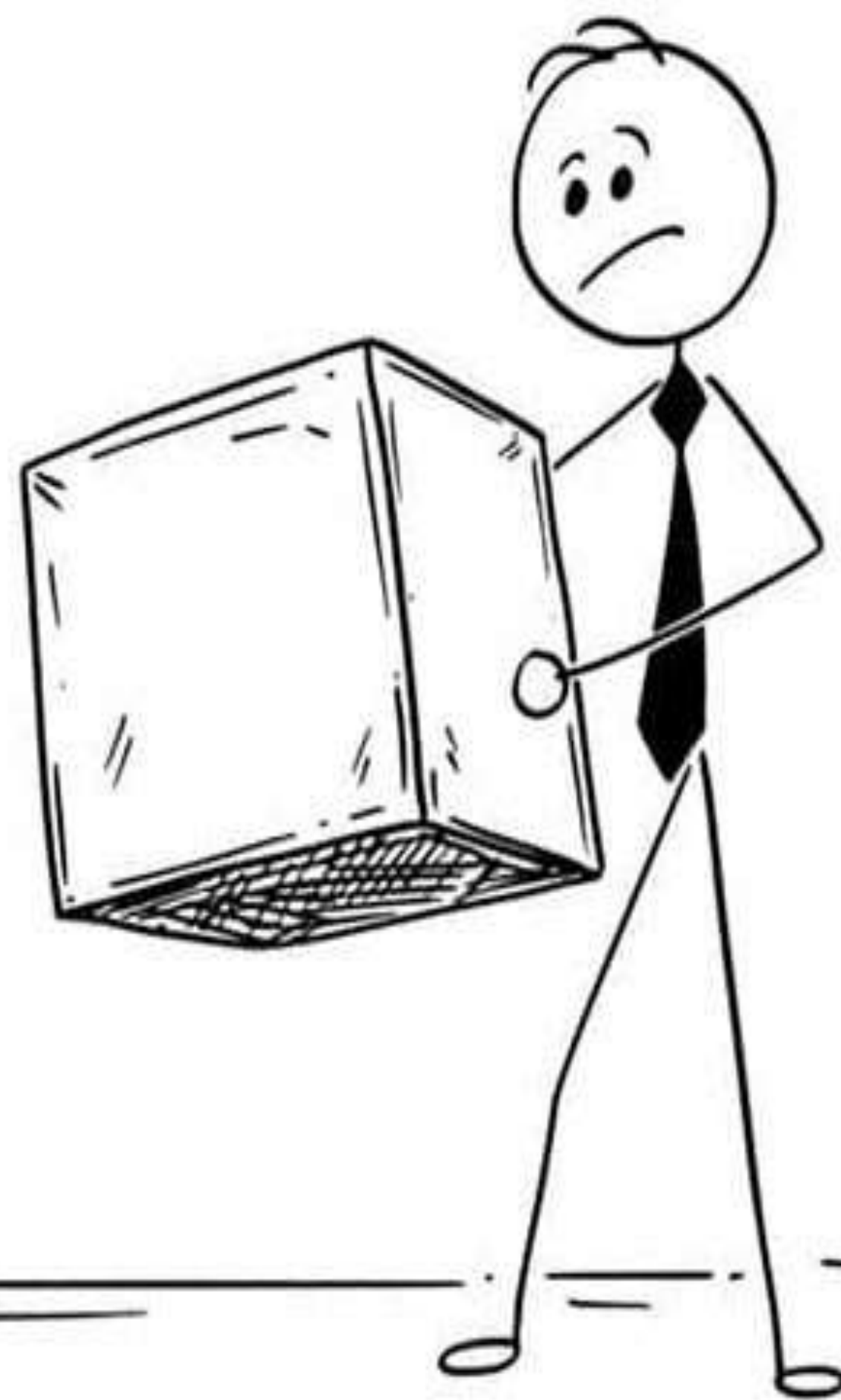
Problem / Trouble

مشکل با مسئله چه تفاوتی دارد؟

مشکل یک قضاوتِ حسی است؛ این که یک جای کار می‌لنگد و چیزی در جایی آن‌چنان که باید باشد نیست (اما چه چیزی؟ در کجا؟ چرا؟ این‌ها را نمی‌دانیم).
مشکل می‌تواند یک نارضایتی، ناراحتی، نگرانی و یک وضعیت نامطلوب باشد؛ اما آن قدر مبهم که نمی‌توان آن را توضیح داد و تشریح کرد.

مشکل "دیده" می‌شود؛ اما مسئله "تعریف" می‌شود

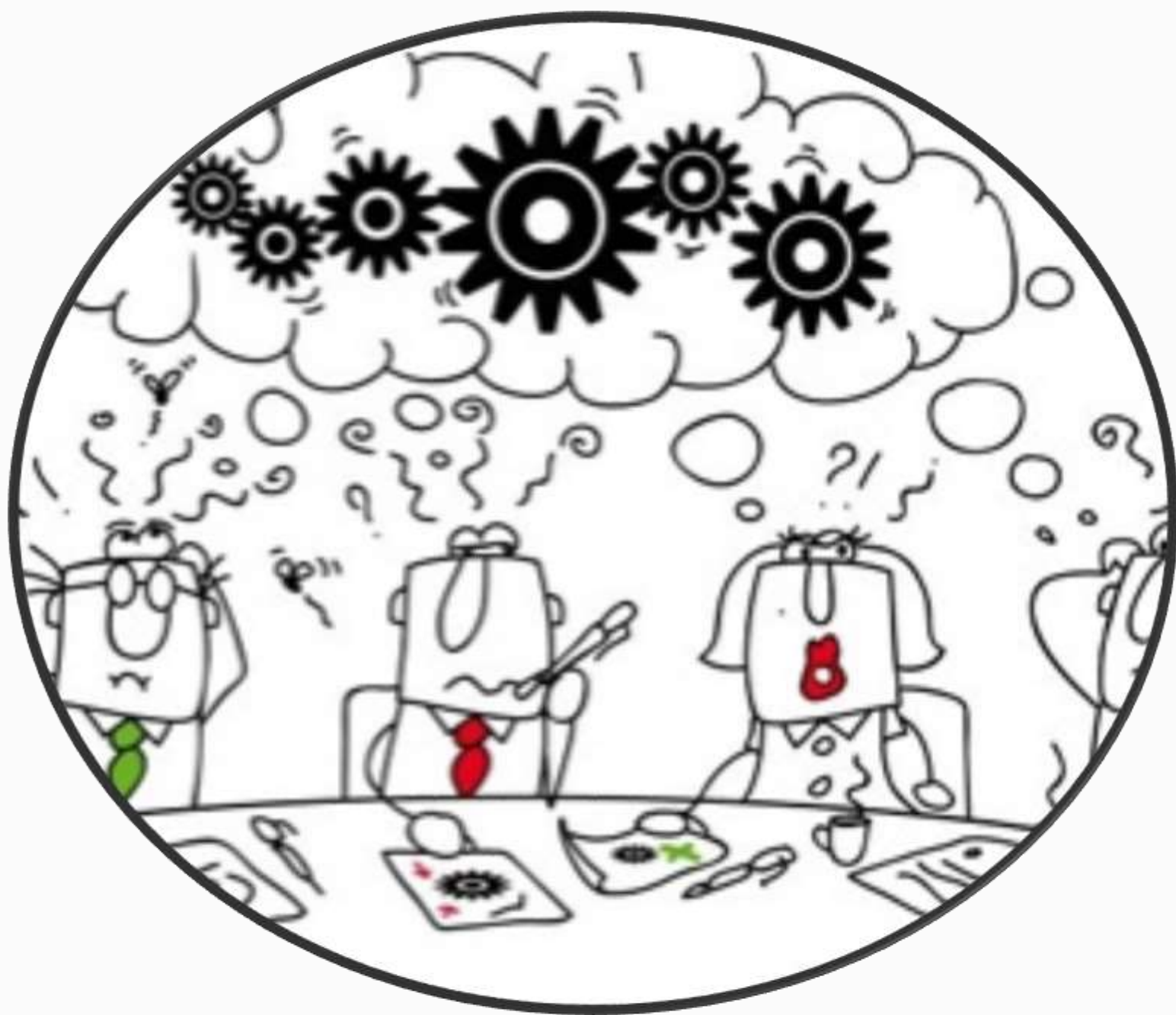






در صورتی که مسائل به درستی حل
نشوند، به مرور تبدیل به **مشکل** و
سپس، **معضل** می شوند.
و حل معضلات، کار بسیار دشواری
است.

مثال



تصور کنید فردی از بالای مخزنی که در سازمان است سقوط می کند، اگر بخواهیم نگاه سطحی به حل این مسئله داشته باشیم، سریعاً فرد آسیب دیده را درمان می کنیم و بعد به کلیه افرادی که در این بخش کار می کنند گوشزد می کنیم که مراقب باشید تا این اتفاق برای شما نیفتد. (البته این اقدام باید انجام شود اما اقدامی کافی نیست)

اما حل ریشه ای مسئله با سوالی که در بالا گفتم شروع می شود: **چرا این فرد سقوط کرد؟ علت چیست؟** وقتی دقیق نگاه می کنیم ممکن است به این جواب ها برسیم: ارتفاع ما فاقد نرده کشی و ایمن سازی است و همچنین کف فضایی که در ارتفاع است بخاطر وجود روغن و ... لغزنده است.

با برطرف کردن این دو مورد می توانیم از بروز مجدد این اتفاق جلوگیری کنیم

نظرات فلاسفه



پارمنیدس



هراکلیتوس



ارسطو



ملاصدرا



تحويل / تغيير



در بیان معنی و مفهوم تحول می توان گفت که؛ «تحول، همان اصلاح و یا بهبود نیست.» در واقع «تحول» یعنی تغییر بزرگ و شگرف، به بیان دیگر «تحول» تغییر در ماهیت و منطق یک پدیده است. اما «تغییر» به معنی «اصلاح و بهبود» است. بنابراین تحول، بیشتر به ریشه ها و ساقه ها می پردازد و باید «ساختارشکنی» اتفاق بیفتد، ولی «اصلاح و بهبود» یا «تغییر»، به شاخ و برگ ها می پردازد.

استراتژی چیست؟

پورتر: نحوه دستیابی سازمان به عملکرد ممتاز در محیطی رقابتی است.
همل: مجموعه ای منسجم از تعهدات، تصمیمات و اقدام می باشد.
مینتزبرگ: الگوی به جریان انداختن تصمیمات است.
انتخاب روش تحقق اهداف





هدف: کسب برد در مسابقه فوتبال

پاس کوتاه، بازی روی زمین، افزایش سرعت بازی، گمراه نمودن دفاع حریف و تغذیه مهاجمین بی دفاع (بارسلونا)

حرکت در جناحین، پاس بلند عرضی، فرار از تله آفساید و گل زدن با سر توسط مهاجمین بلند قامت (منچستر)

دفاع چند لایه، بازی فیزیکی، شناسایی بازیکنان آزاد در میانه زمین، ضد حمله و ایجاد موقعیت تک به تک تنها مهاجم (یوونتوس)

بازی مکانیکی، ایجاد خستگی برای حریف، حفظ توپ در زمین خود، ارسال پاس طولی، ایجاد موقعیت اشتباه برای حریف در محوطه دروازه بان (بایرن مونیخ)

موازنه

- محور اصلی استراتژی موازنه است. موازنه یعنی هم زمان نمی توان مسیرهای متفاوت را دنبال کرد. استراتژی به صورت سلبی مسیرها را حذف می کند.



سطوح استراتژی

- نفوذ استراتژی در سازمان و تبدیل آن به کار هر روزه کلیه پرسنل نیازمند همسویی استراتژیک است.



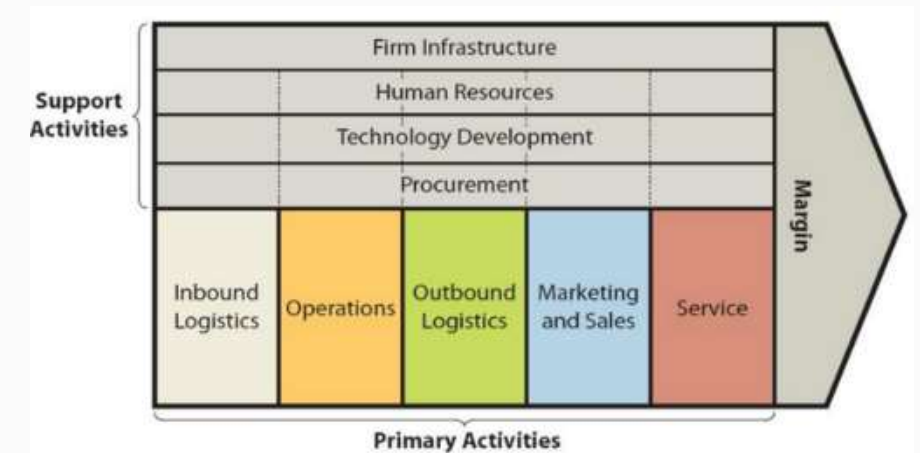
استراتژی های سطح شرکت

- یکپارچگی زنجیره
- عمودی به بالا
- عمودی به پایین
- افقی

- تمرکز در بازار
- رسوخ
- توسعه بازار
- توسعه محصول
- تنوع

- تدافعی
- مشارکت
- کاهش
- انحلال
- ترکیب

- تنوع محصول
- همگون
- ناهمگون
- افقی



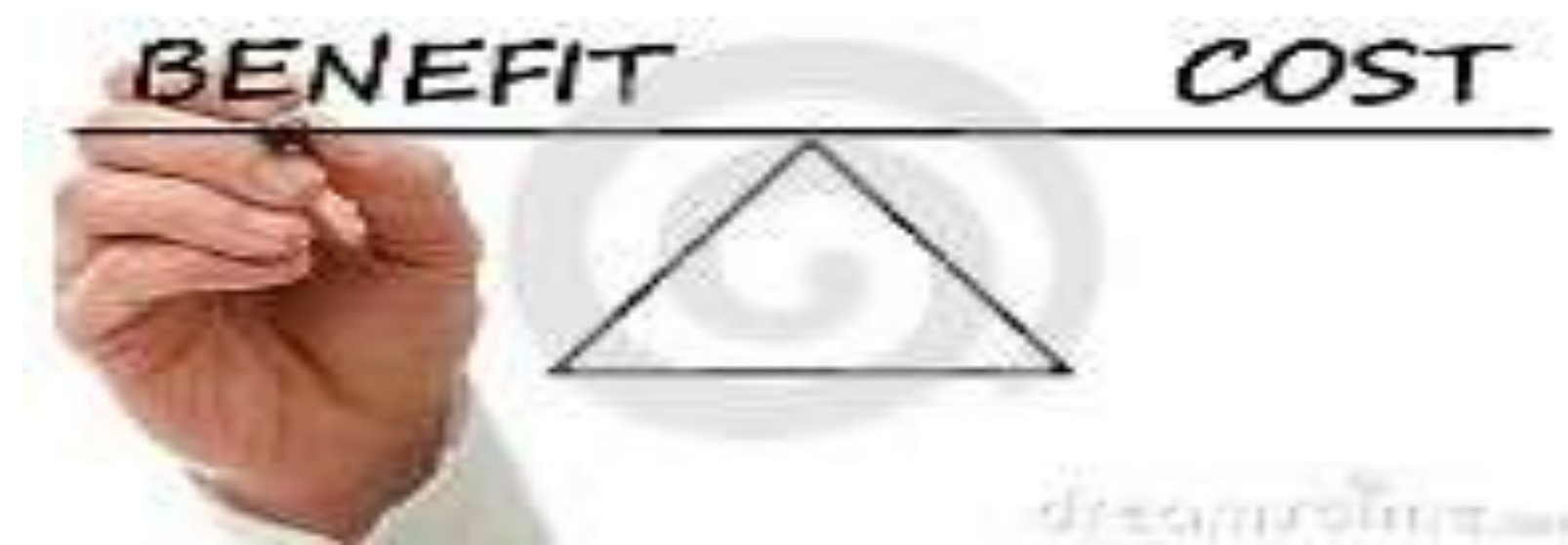
- شیرین عسل
- گلرنگ
- سایپا

- پنیر لیقوان / کلوچه
- دیجی کالا
- گلستان

- ایران خودرو
- مدیران خودرو
- بانک رسالت

- میهن
- کلید و پریز دلند
- بانک - بیمه

استراتژی های کسب و کار



↑ سود	=	↑ قیمت	-	↓ هزینه
حوزه گسترده		آپل  تمایز 		 رهبری هزینه 
حوزه محدود		htc		 تمرکز

استراتژی های وظیفه ای / فرآیندی



واحد تامین: خرید انبوه در پایین سیکل قیمتی از تامین کنندگان در حال ورشکستگی
واحد تولید: کاهش بهای تمام شده از طریق حداقل نمودن هزینه های سربار و افزایش تولید بر اساس حداقل سازی تغییر خط
واحد فروش: ایجاد وفاداری با افزایش حجم فروش محصولات به مشتریان سودآور از طریق تمرکز بر بازار هدف
واحد منابع انسانی: جذب دانش آموخته گان دانشگاه های برتر بدون سابقه و تجربه کاری به جهت نیازمندی به انگیزه و یادگیری

زنجیره عملیاتی ۱: افزایش سرعت در ارائه خدمات مورد نیاز از طریق فناوری های نوین اطلاعاتی و زمان بندی نیازمندی های مشتریان
زنجیره عملیاتی ۲: افزایش حاشیه سود محصولات فصلی از کاهش هزینه های مدیریتی و حداقل سازی موجودی انبارها از طریق پیش بینی و تخمین تقاضا
زنجیره عملیاتی ۳: افزایش گردش دارایی و ارتقا سطح بهره وری تجهیزات با افزایش سرعت ورود به بازار
زنجیره خدماتی ۱: کاهش هزینه پشتیبانی از تجهیزات و سخت افزار از طریق آموزش کاربران و رفع عیب اولیه توسط آن ها
زنجیره خدماتی ۲: ارائه گزارشات مدیریتی قابل اتکا و تصمیم ساز از طریق ثبت به موقع و فراهم سازی بستر هوش تجاری

استراتژی



تفکر:

- بصیرت و فهم عمیق مسائل
- کل نگری و نگرش سیستماتیک
- پیش بینی، درک و خلق آینده
- تشخیص واقعیت ها
- خلاقیت در راه کارهای بلند مدت
- شناسایی جایگاه در صنعت
- ایجاد مزیت
- ایجاد شایستگی

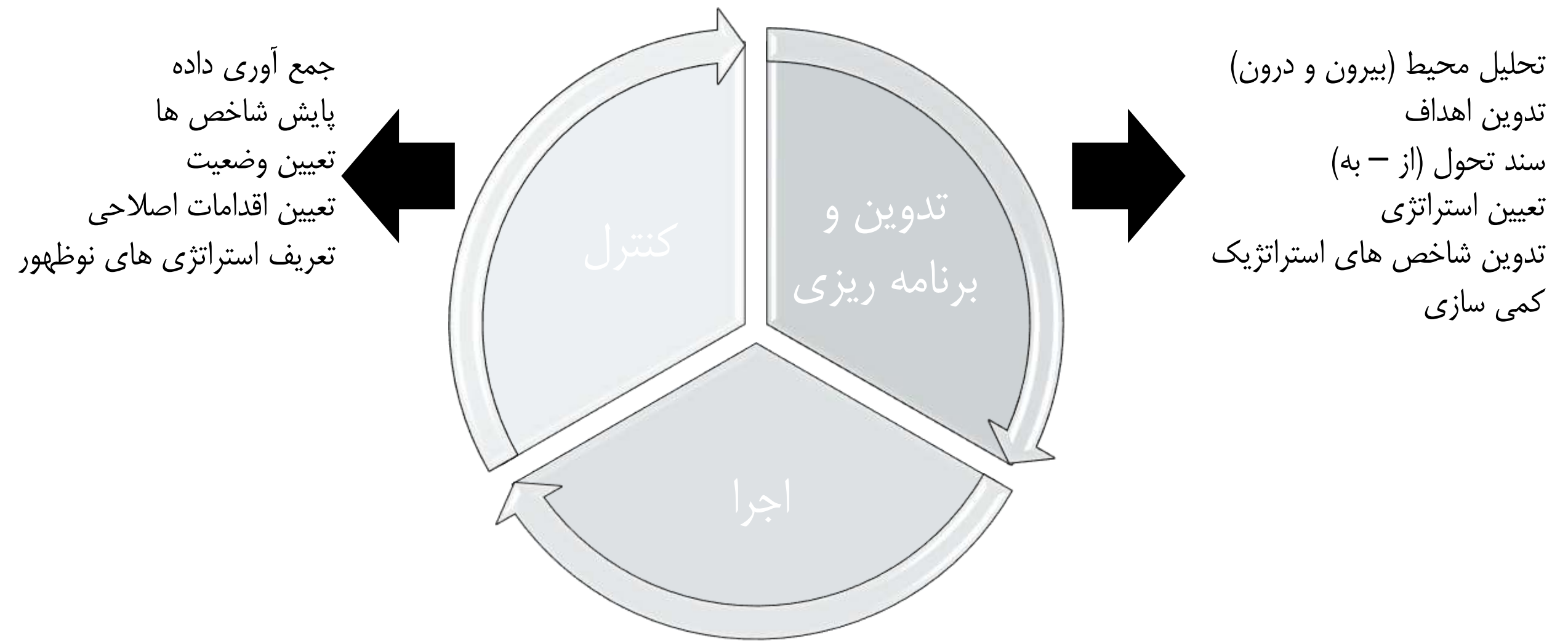
چارچوب:

- هوشین کانری
- کارت امتیازی متوازن (BSC)
- مدیریت مبتنی بر ارزش (VBM)
- مدیریت عملکرد سازمان (CPM)
- مدیریت بر مبنای فعالیت (ABM)
- سکان دار اریکسون
- روش عوامل کلیدی موفقیت (CSF M)
- مدل جدید توسعه شبکه ها

ابزار:

- مدیریت بر مبنای هدف (MBO)
- مدل سرآمدی کیفیت اروپا (EFQM)
- مهندسی مجدد فرآیندهای کسب و کار (BPR)
- مدیریت کیفیت جامع (TQM)
- مدل پیاده سازی استراتژی GP
- نقشه دارایی های مبتنی بر دانش
- مدل جامع شرکت رامبول
- قیف توسعه

چارچوب عمومی مدیریت استراتژی



- بیش از ۹۰ درصد از استراتژی ها با شکست مواجه می شوند و از دستیابی به اهداف اساسی خود باز می مانند.

- بیش از ۷۰ درصد علت شکست استراتژی ها در مرحله پیاده سازی آنها نهفته است.

- شکافی عمیق بین لایه استراتژی و لایه عملیات سازمان ها نهفته است.

- مانیتور گروپ، ۲۰۰۶: اولویت اصلی مدیران اتصال استراتژی با عملیات های سازمان می باشد.



پیوند استراتژی و عملیات سازمانی

عملیات بستر اجرای استراتژی

تحلیل محیطی منشا توسعه استراتژی

افزایش سرعت تحولات محیطی

تغییر در استراتژی ها

واکنش سریع و چابکی در عملیات

فراهم آوردن عملیات منعطف

استراتژی بدون تاکتیک، دورترین مسیر پیروزی و تاکتیک بدون استراتژی، همه‌مه قبل از شکست است.

پورتر: استراتژی اثربخش و اثربخشی عملیاتی لازمه برتری سازمان ها می باشد.

مایکل همر: فرآیندهای عملیاتی با عملکرد بالا شرط لازم سازمان های موفق است. اما شرط کافی مدیریت آن ها در مسیر تحقق اهداف سازمان می باشد.



تفکیک عملیات

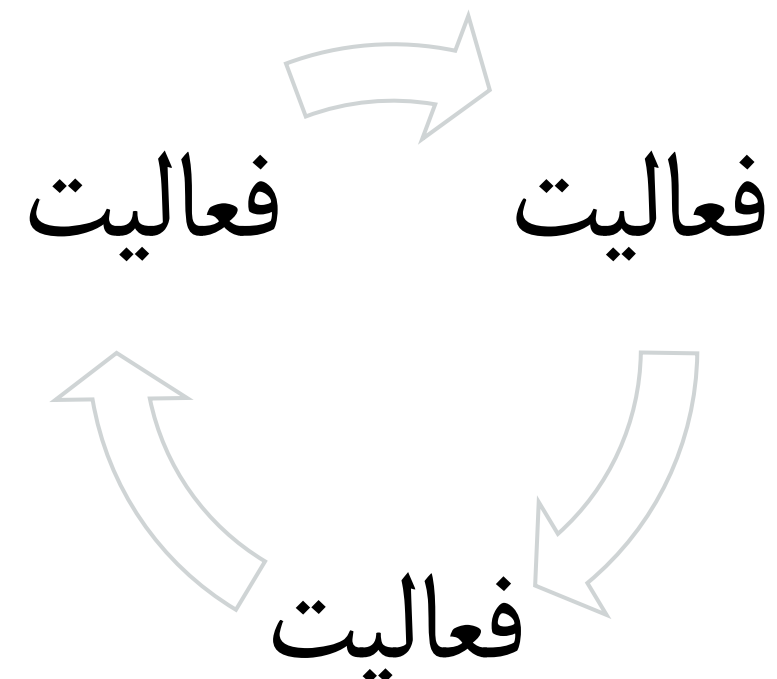
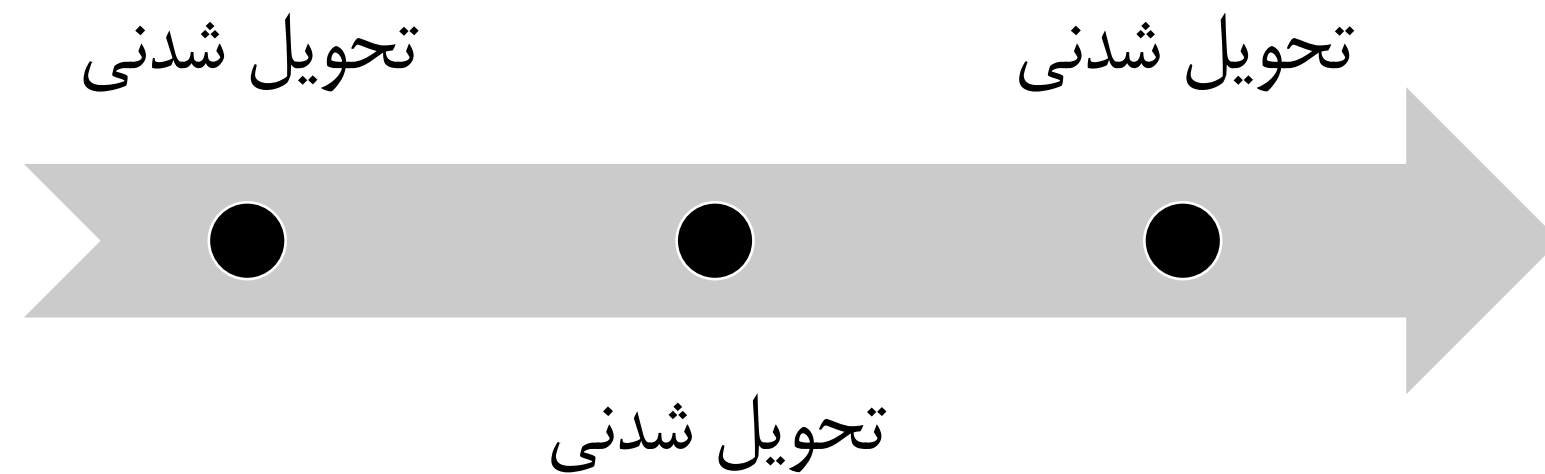


ویژگی های پروژه:

- طول عمر مشخص (زمان شروع و پایان معین)
- هدف دار
- خروجی (محصول / خدمت) منحصر به فرد
- محدودیت

ویژگی های فرآیند:

- تکرار پذیری
- هدف دار
- خروجی (محصول / خدمت) یکسان
- قواعد کسب و کار (سیاست اجرایی)



متدولوژی اتصال استراتژی و عملیات



- ایجاد لایه تاکتیکال در سازمان های وظیفه ای
- مدیریت بر مبنای هدف (MBO)
- عوامل بحرانی موفقیت (CSF)
- نقشه فعالیت پورتر (Activity Map)
- کارت امتیازی متوازن (BSC)
- چارچوب جستن و نلیس
- همسویی شاخص های استراتژی و عملیات

سطح تاکتیکال



سطح تاکتیکال روی عملکرد و پاسخ گویی مراکز مسئولیت تمرکز دارند.

سطح تاکتیکال با روش سنتی در حال اضمحلال می باشد.

فناوری اطلاعات (اتوماسیون برنامه ریزی و بودجه بندی، هوش تجاری و ...) در کاهش قدرت این لایه سازمانی بسیار موثر است.

مدیران میانی نقش کاتالیزور را مابین لایه های استراتژی و عملیات ایفا می کنند.

بودجه بندی



مدل جامع نظام بودجه‌ریزی عملیاتی (مدل الماس)

- بودجه جاری / سرمایه ای / استراتژیک
- پیش بینی، بودجه بندی و برنامه عملیاتی
- مدل بودجه بندی عملیاتی
- بازه زمانی فصلی تا سالانه
- بودجه بندی غلتان

برنامه ریزی خروجی (محصول / خدمت)



- دوره کوتاه تر نسبت به مدت بودجه
- برنامه ریزی مقداری خروجی ها
- استاندارد سازی خروجی ها
- مدیریت پذیری بیشتر نسبت به بودجه
- برنامه ریزی بر مبنای وضعیت واقعی تر

داشبورد

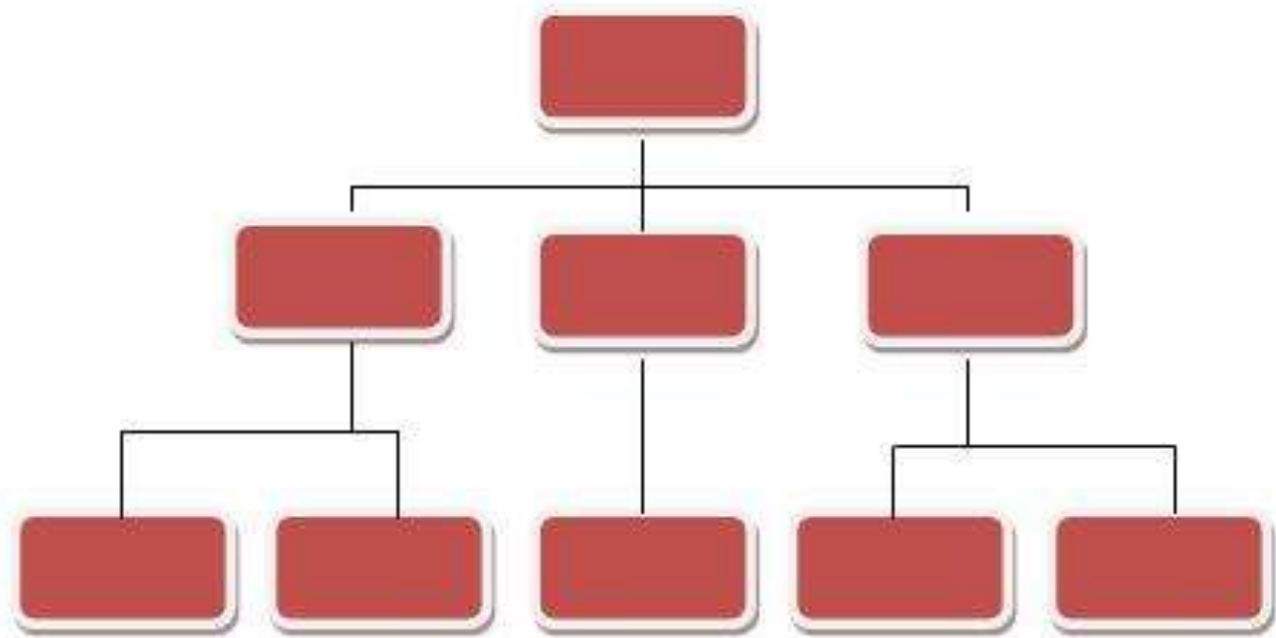


- جمع آوری داده های عملیات
- تعریف مکعب های اطلاعاتی
- شناسایی و تعریف شاخص های عملکردی
- تعیین فرمول محاسباتی
- ایجاد پایگاه داده تحلیلی – تجمیعی
- ایجاد داشبوردهای Online با سطوح دسترسی
- کنترل گزارش شاخص های عملکردی
- تحلیل و ریشه یابی انحرافات
- ارائه راه کارهای تصمیم ساز
- بهینه سازی عملیات / تقویت و اصلاح اهداف

مدیریت بر مبنای هدف



- تعیین هدف یا هدفهای مشخص
- تصمیم‌گیری مشارکتی
- بازخورد عملکرد
- تعیین زمان

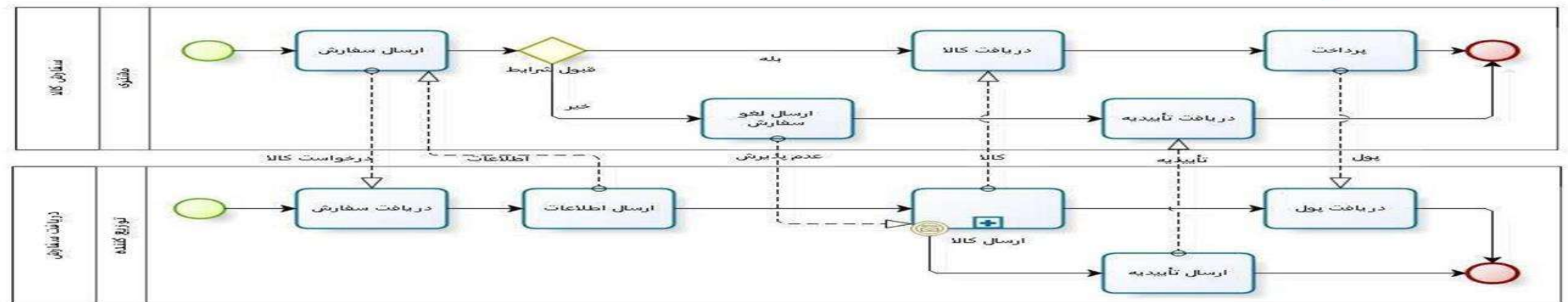
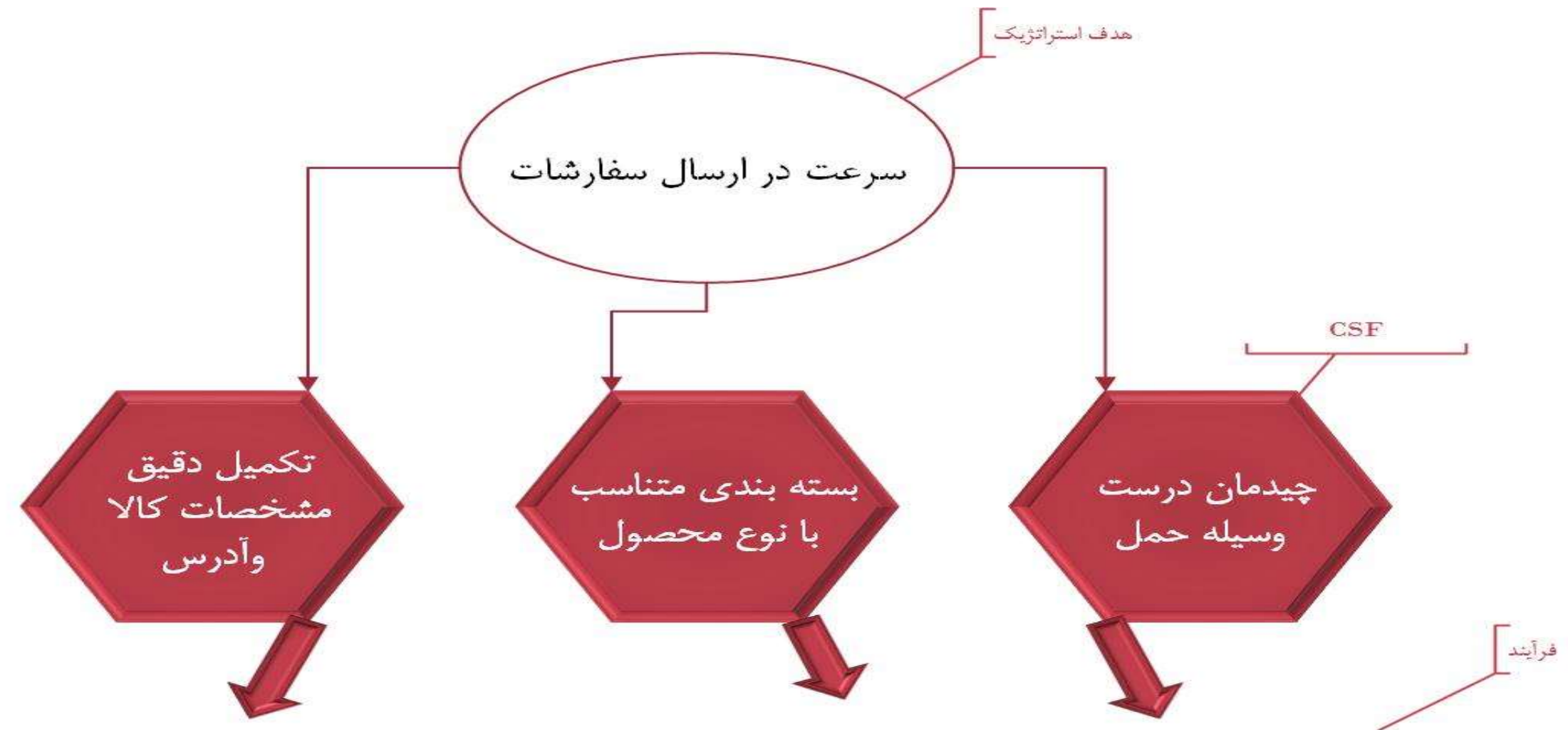


عوامل کلیدی موفقیت

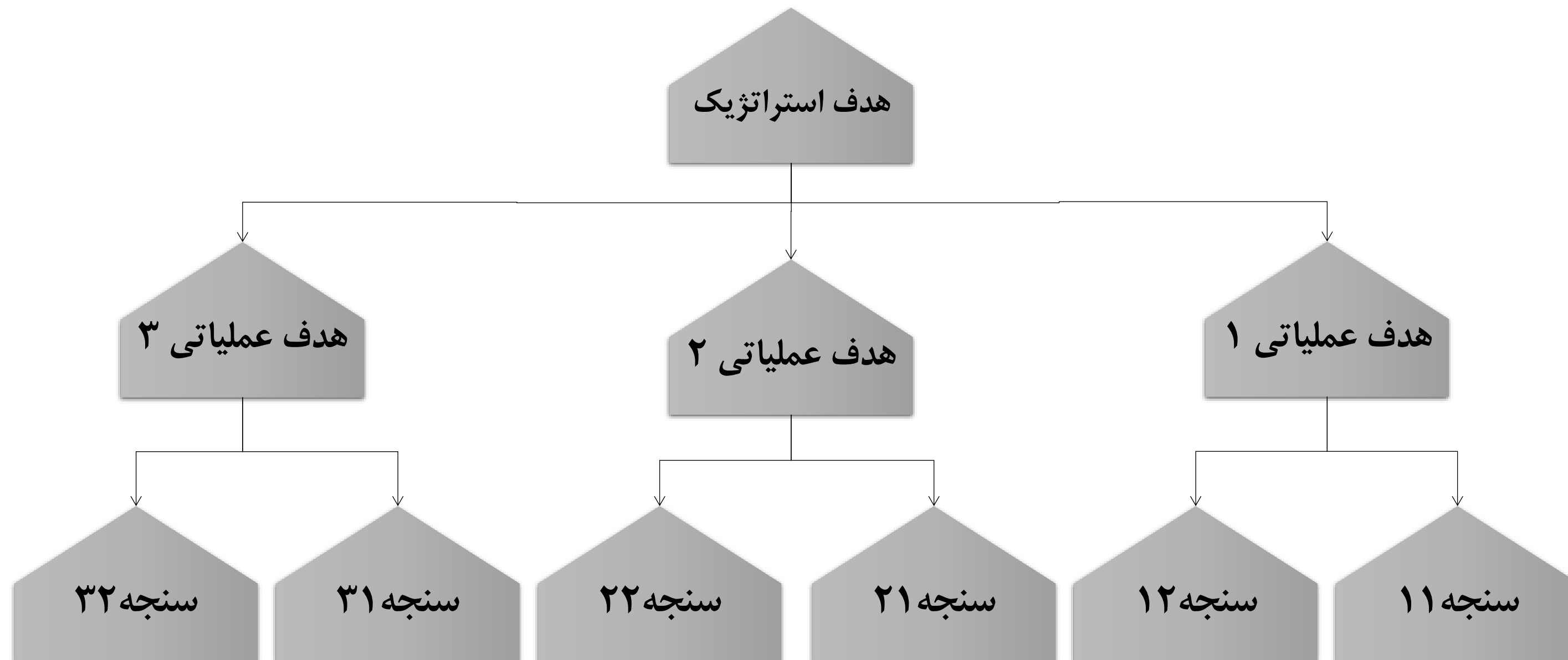


- تعیین اهداف
- شناسایی عوامل موفقیت / شکست
- شناسایی شاخص های کلیدی عملکرد
- تعریف شاخص در سطوح سه گانه
- کمی سازی شاخص ها
- اندازه گیری شاخص ها
- بررسی آماره ها
- راستی آزمایی روابط علی و معلولی

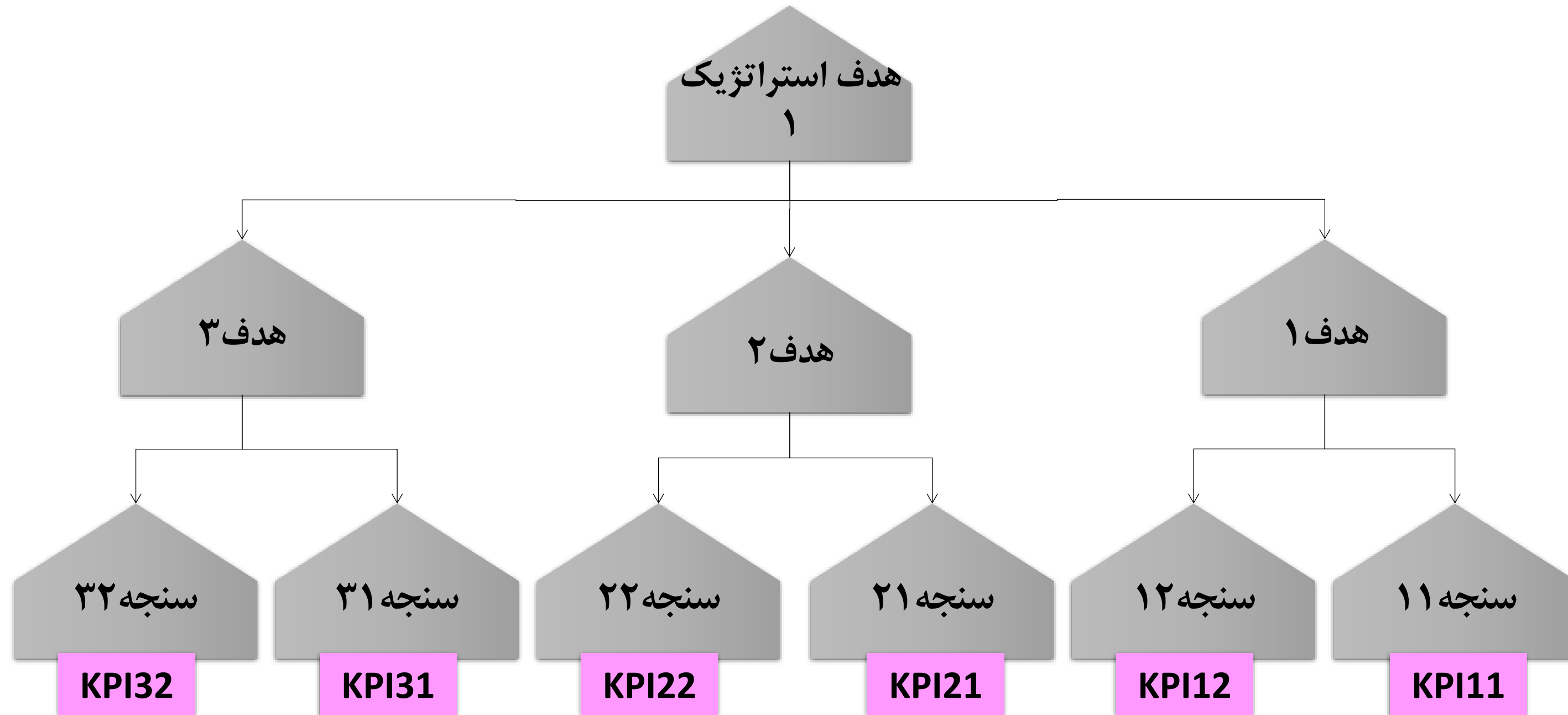
مثال موردی از عوامل کلیدی موفقیت



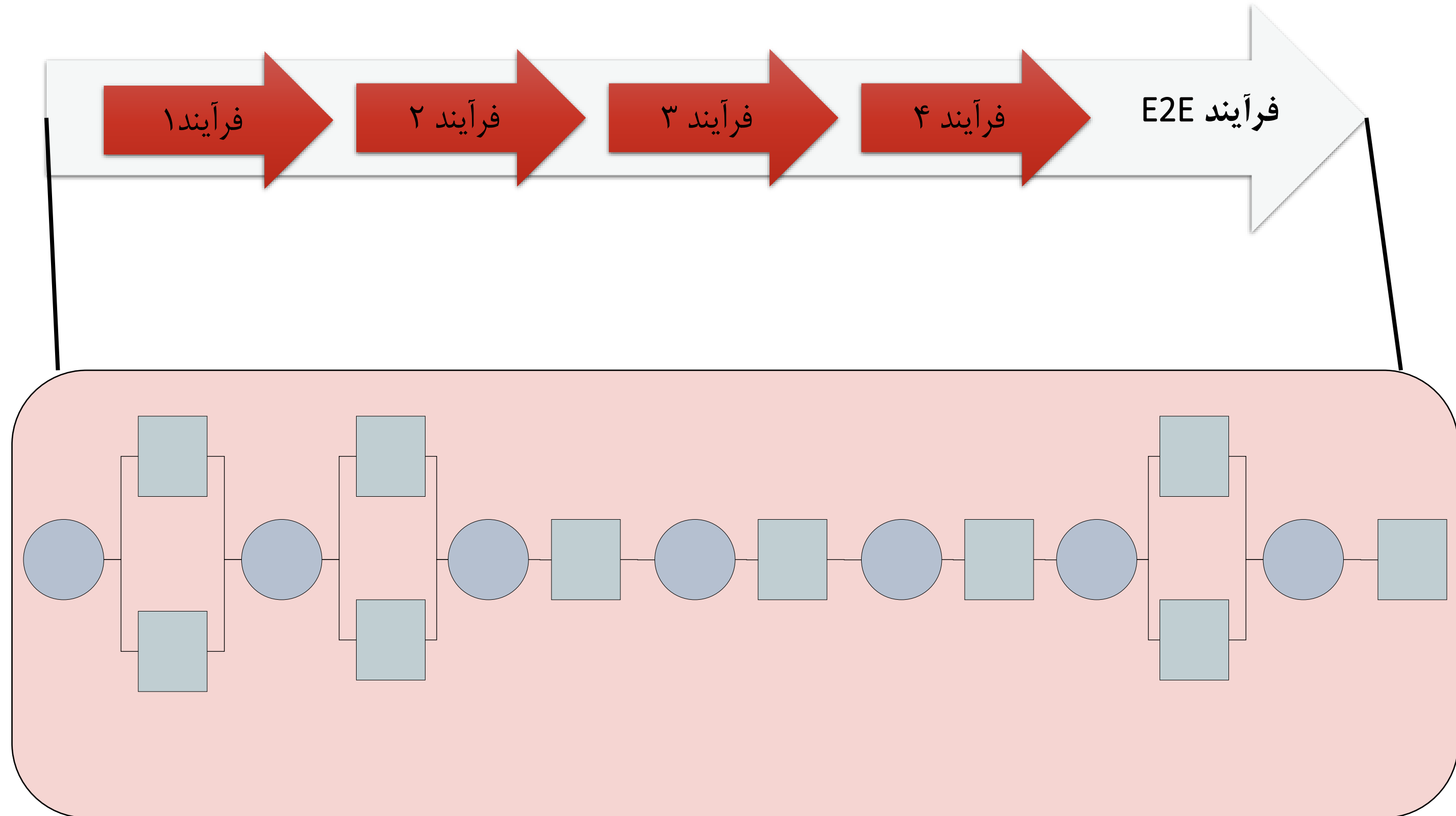
ساختار شکست اهداف



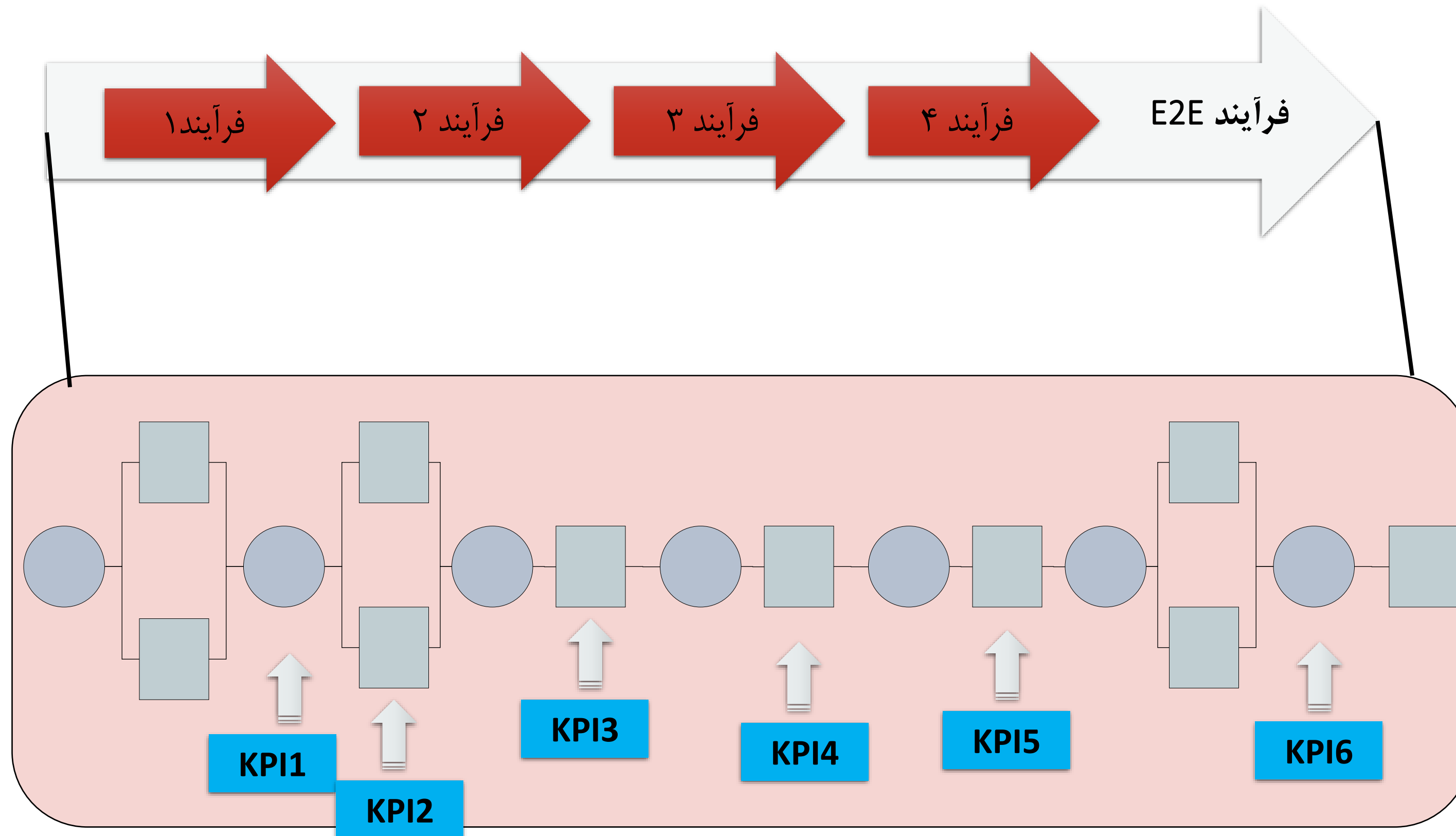
شاخص گذاری استراتژیک



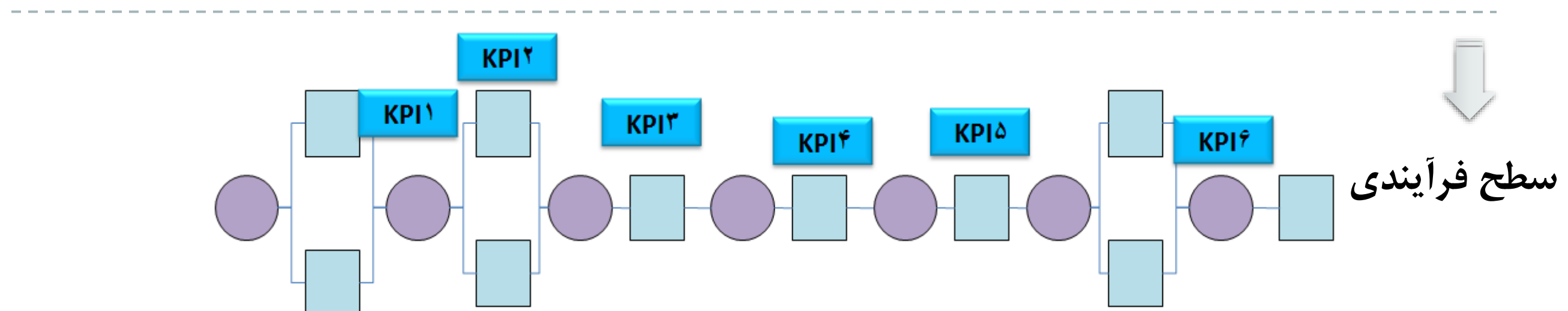
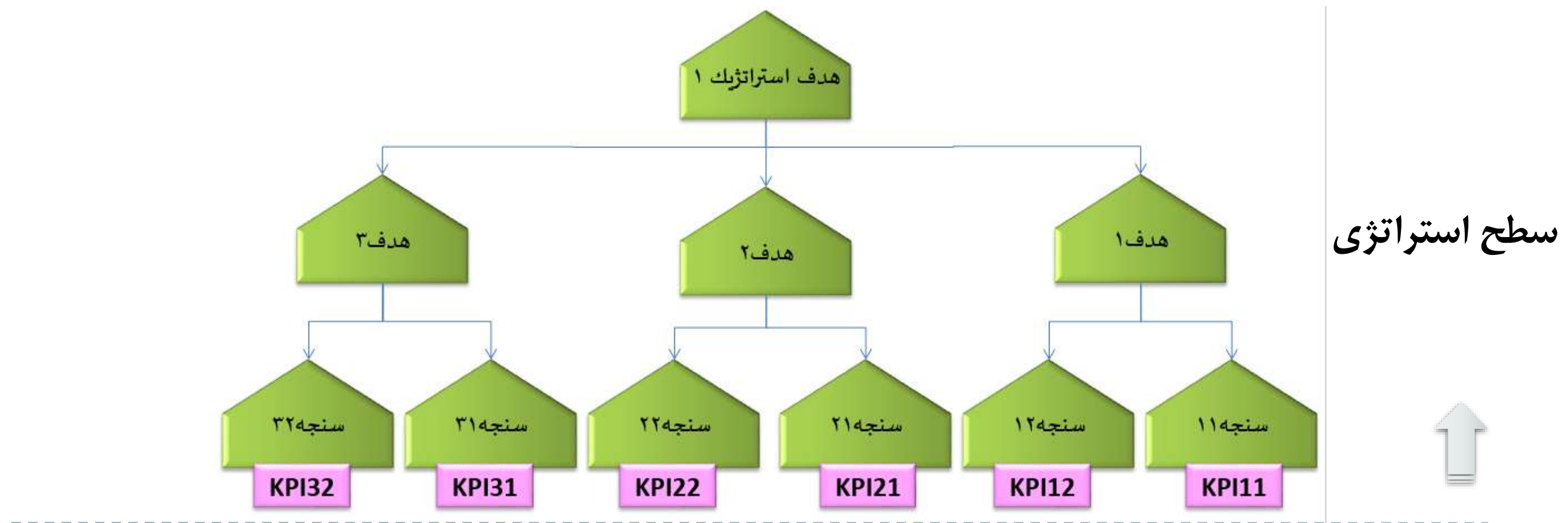
طبقه بندی فرآیندها



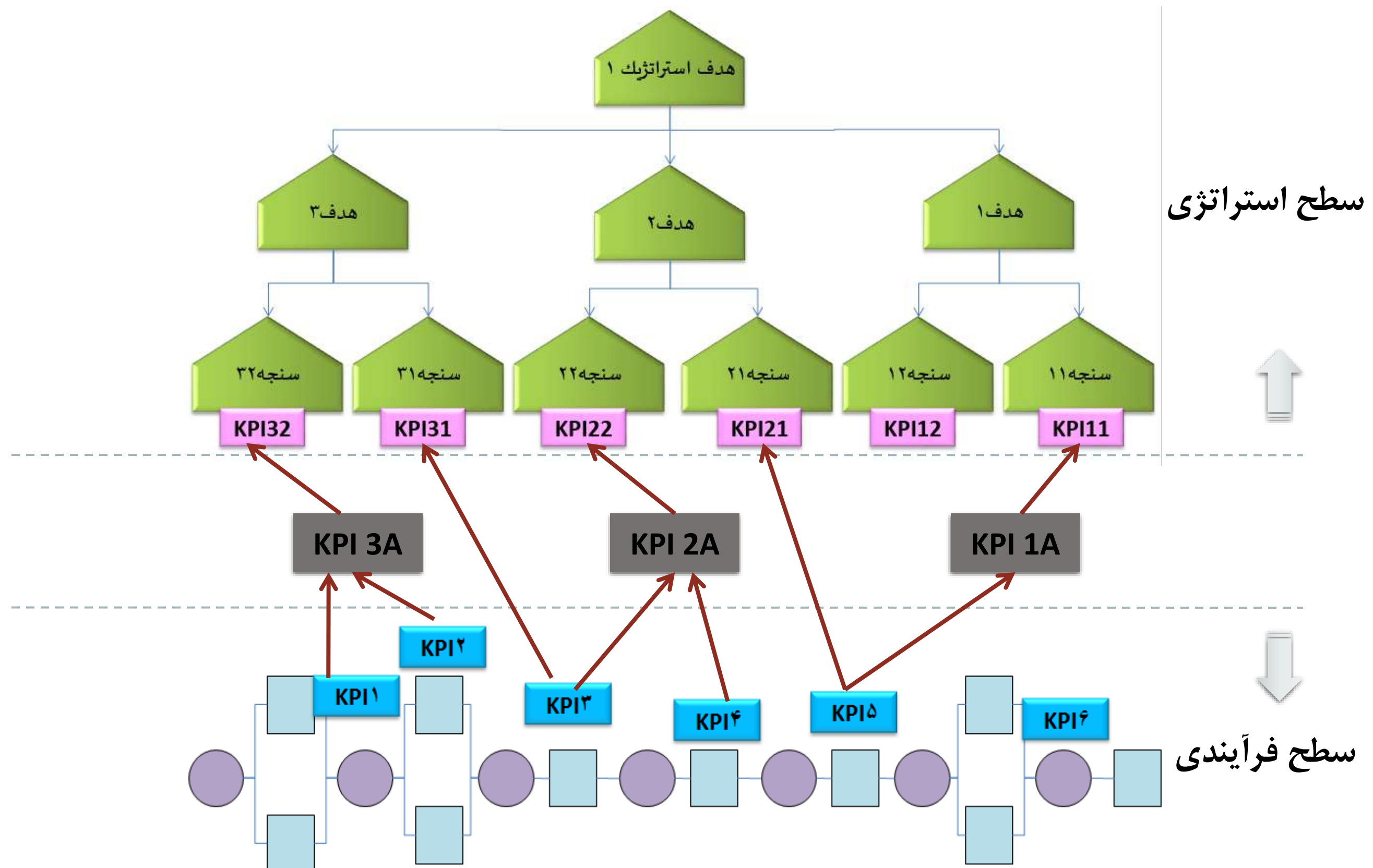
شاخص های عملکردی فرآیند



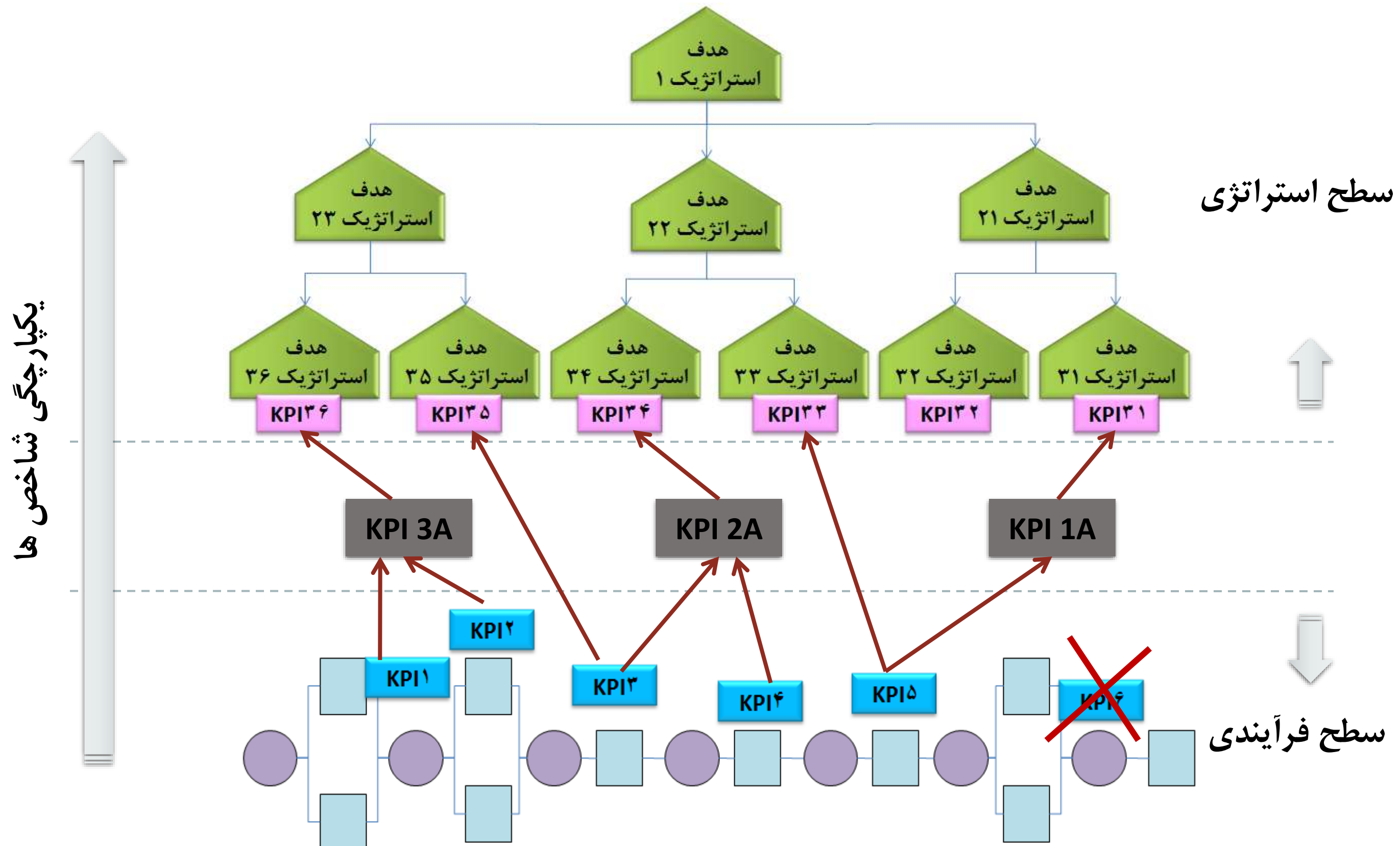
ارتباط بین فرآیندها و استراتژی ها



ارتباط بین فرآیندها و استراتژی ها

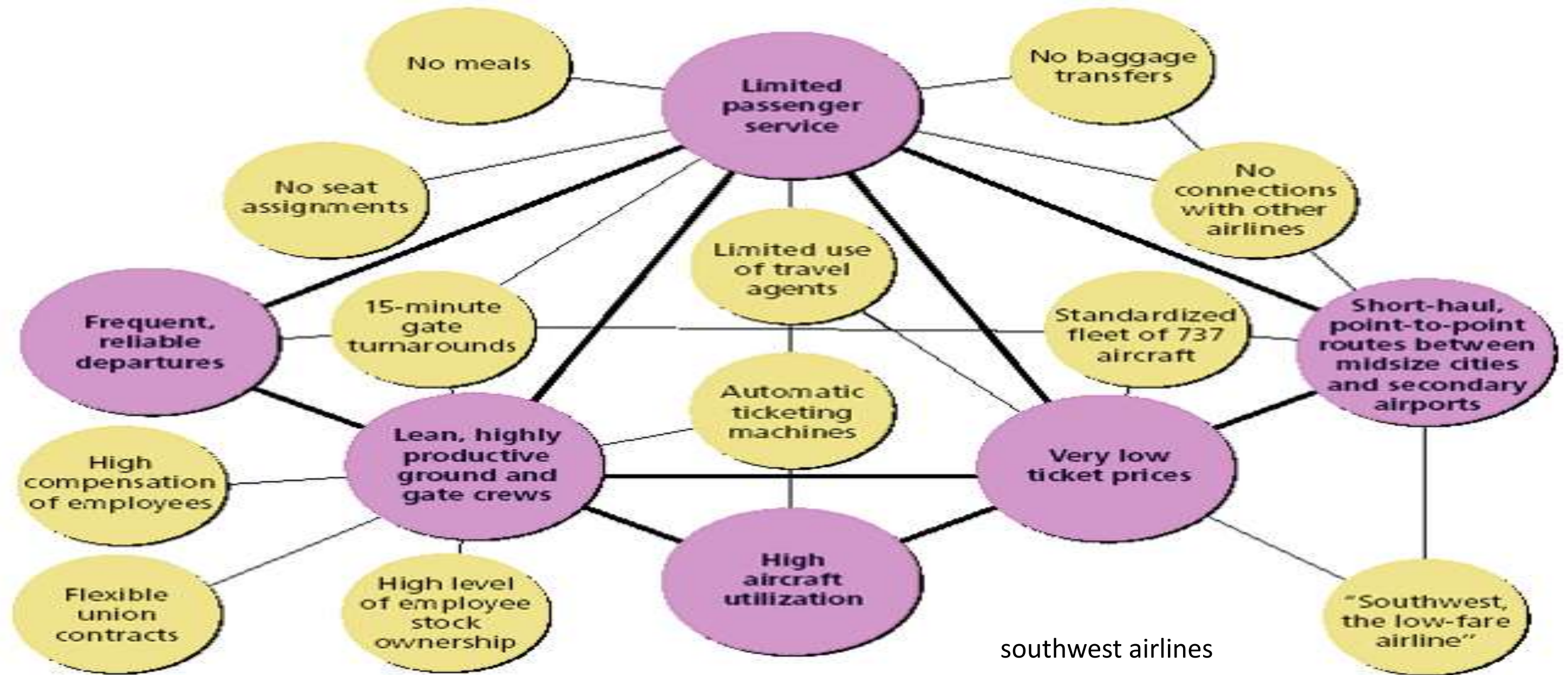


ارتباط بین فرآیندها و استراتژی ها



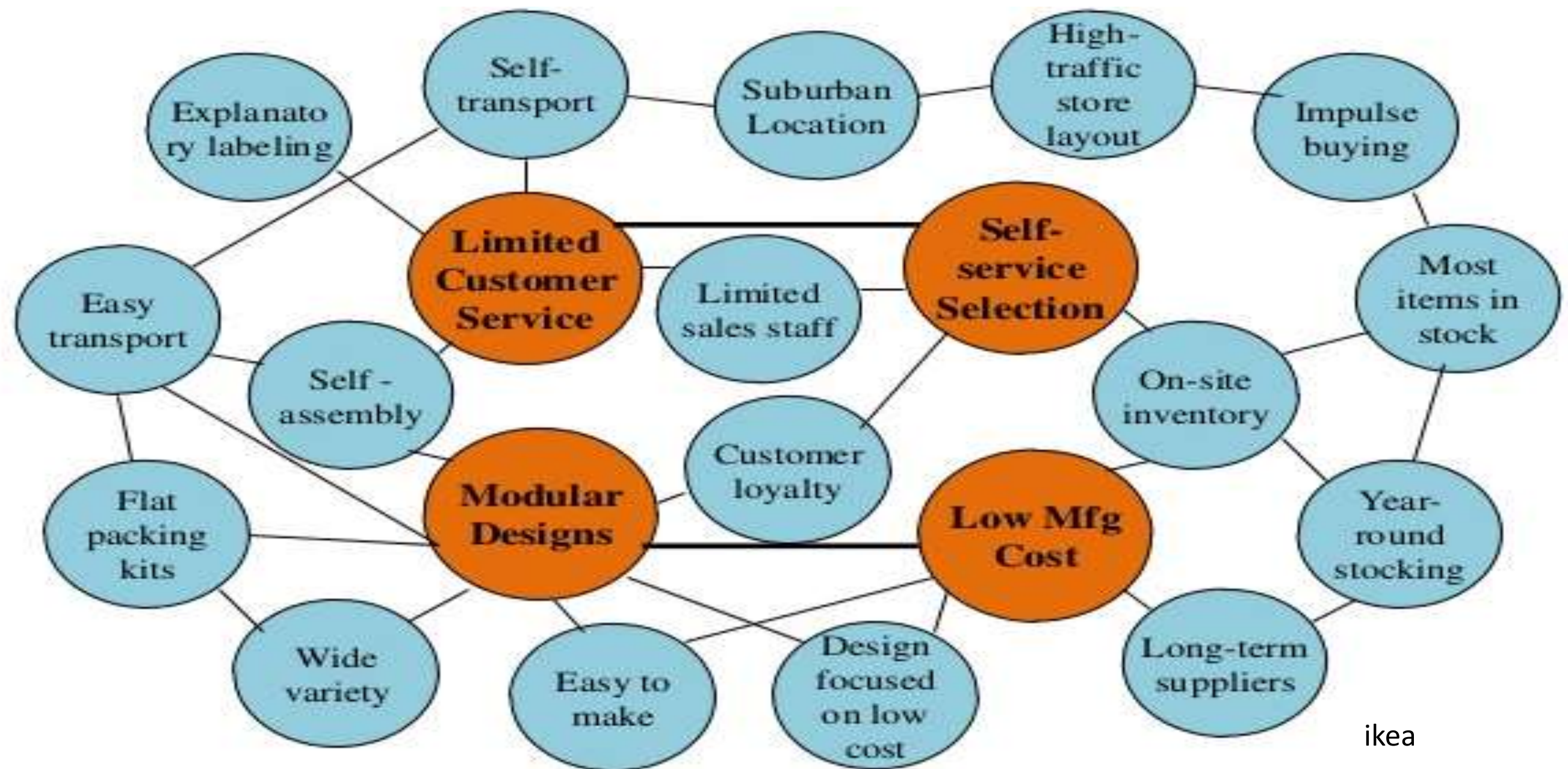
نقشه فعالیت

آقای پورتر برای ایجاد تناسب استراتژیک مضامین استراتژی و فرایندها نقشه فعالیت را پیشنهاد می دهد.



نقشه فعالیت

در این نقشه ما بین فعالیت ها سازگاری، هم افزایی و جایگزینی ایجاد می شود.



ikea



کارت امتیازی متوازن

نمونه کارت ارزیابی

Vision	Transforming society through the provision of ultra-high speed mobile information services		
Mission	The number one provider of ultra-high speed mobile networks and content to the United Kingdom		
Strategic Priorities	Content Partnerships	Customer Service	Brand Awareness
Strategic Results	Strong supply chain for content and information services, exclusive agreements	Clarity in offering that surpasses anything in the market today, best user interface	Reinvigorated brand based on successes, attract a wider and younger audience

Business Objectives and Strategy Map		Measures	Targets	Initiatives
Financial		- Net Profit - Operating Costs - Revenue in target markets	↑ 5% per year ↓ 3% per year ↑ 12% per year	- Implement new financial accounting system - Simplify billing operations
Customer		% Market Share Index % Customer Satisfaction Index	↑ 3% per year ↑ 5% increase in index next period then stabilize	- Competitive end user requirements market studies for new UK regions "Improve the Offering" two year programme
Internal Processes		- New products as % of sales - Brand awareness score - End User experience score	12% this year ↑ 5% per year > 90% every reporting period	- Create improved offering selection process - Hook into 'Improve the Offering' programme - Training programme for new offerings and user interface
Organizational Capacity		- Employee development plans - Technology training index - Information Efficiency Index	95% in place 90% efficient 95%	- Product and marketing training programme 2 year Content supply agreements - Technology improvement programme

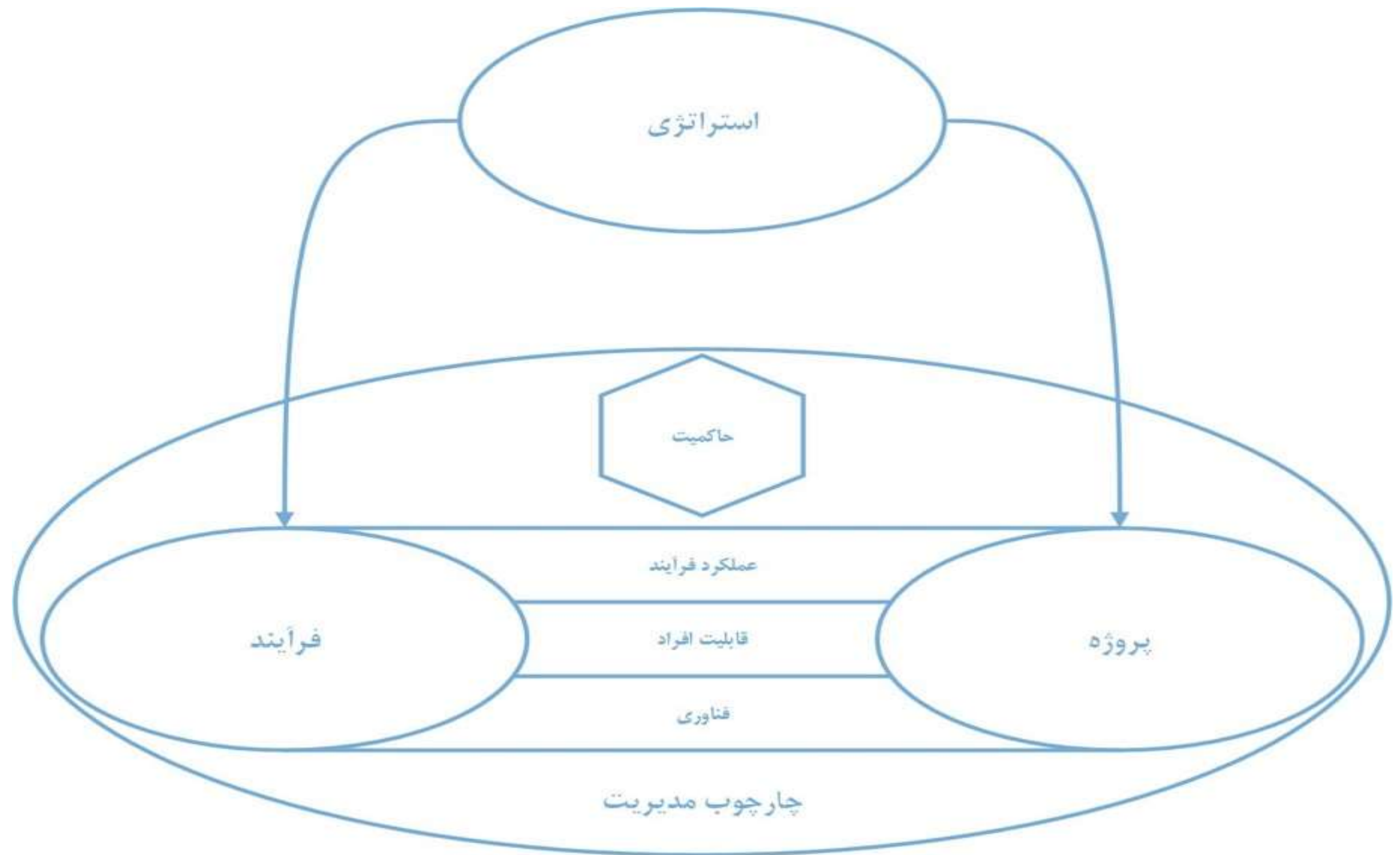


کارت امتیازی متوازن

چارچوب پیوند استراتژی و عملیات



چارچوب جستن و نلیس



همسویی شاخص های استراتژی و عملیات

سازمان

کاهش سهم بازار

۲۰٪ ↓ سهم بازار

فرآیند سفارشات

کاهش رضایت
مشتریان

۹ برابر شدن زمان
سیکل سفارش

فعالیت اعلام بار

نقص در تکمیل فرم
اعلام بار ۱۵٪

عدم ثبت به هنگام
اعلام بار (هفته ای)

طراحی اشتباه فرم اعلام
بار (۲ فیلد ناقص)



تأثیرات استراتژی بر زنجیره ارزش



- زنجیره ارزش مجموعه ای از فرآیندهای متوالی طراحی شده است که نیازهای مشتریان را با ارائه محصول / خدمت مورد نظر برآورده می سازد.
- زنجیره ارزش مدل غالب و نحوه ارزش آفرینی در صنعت نشان می دهد.
- تاثیر استراتژی بر زنجیره ارزش در جایگاه یابی، متناسب سازی، شناسایی محرک های هزینه و قیمت



ارزش پیشنهادی و زنجیره ارزش



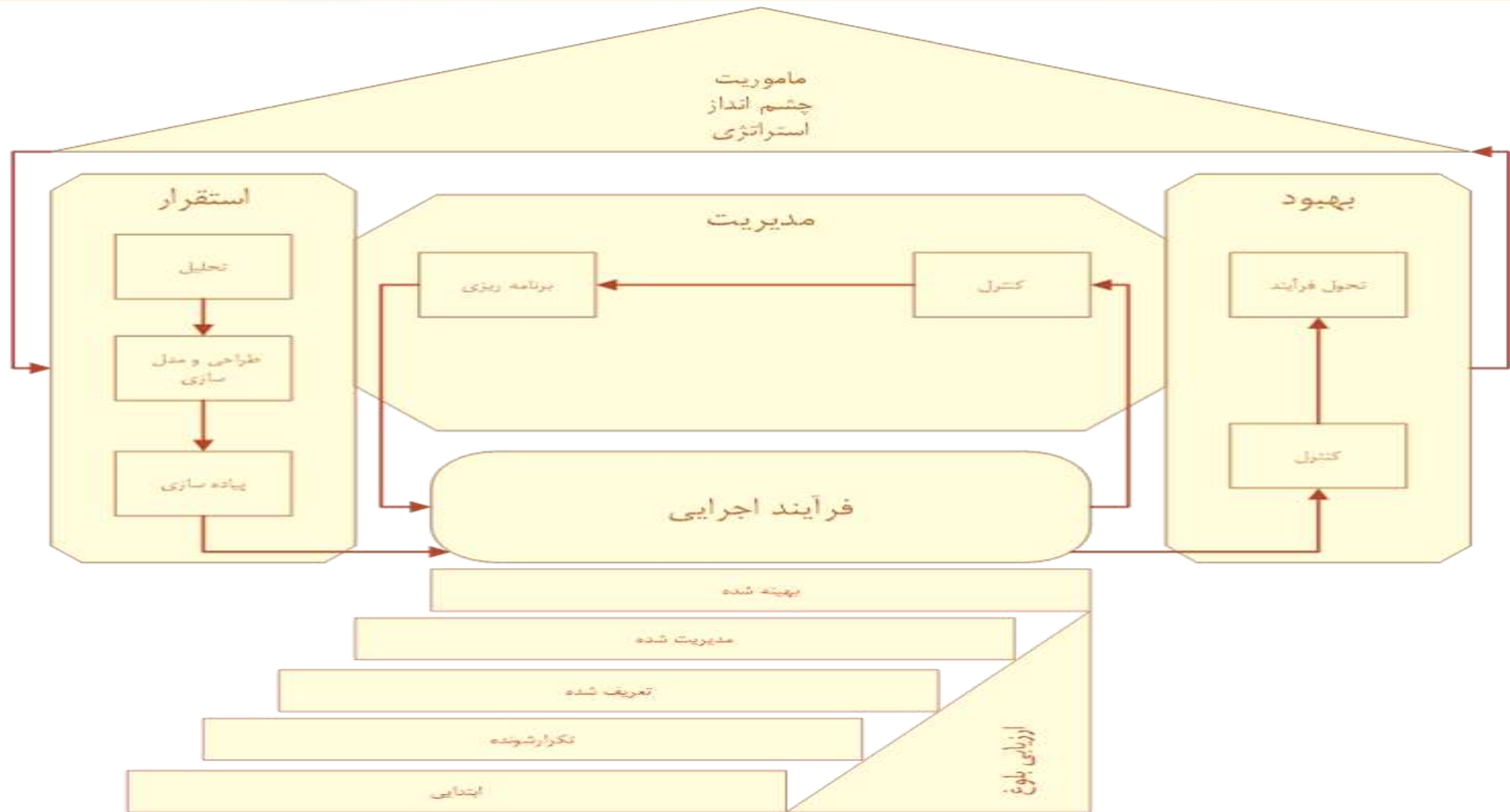
- ارزش پیشنهادی انعکاس انتخاب های شرکت برای ارائه خروجی منحصر به فرد می باشد.
- ارزش منحصر به فرد از طریق انجام فرآیندهای متفاوت / انجام متفاوت فرآیندها امکان پذیر می گردد.



چرخه عمر فرآیندهای کسب و کار



خانه فرآیندی



استراتژی و قواعد کسب و کار

استراتژی: اعمال مجموعه ای از نباید ها به جهت تحقق اثربخشی می باشد.
قواعد کسب و کار: اعمال مجموعه ای از محدودیت های عملیاتی برای تحقق کارایی است.
استراتژی:

- تامین پوشاک ارزان قیمت، ته انباری، از مراکز خرید عمده در چین

قواعد کسب و کار:

- تاریخ تولید نبایستی قدیمی تر از ۳ سال باشد.
- جنس محصولات نبایستی نخی / ابریشمی / پنبه ای باشند.
- ارزش چرخه عملیات نبایستی بیشتر از یک میلیارد تومان باشد.
- حمل نبایستی از مرزهای غیرقانونی صورت بگیرد.
- محصولات نبایستی دارای حق برند باشند.
- ارزیابی و قیمت گذاری نبایستی توسط تامین کننده صورت پذیرد.



شاخص‌های SMART طراحی کنید

S: Specific

شاخص‌هایی انتخاب نمایید که دقیقاً خواسته شما را تامین نمایند. برای مثال بهتر است رضایت مشتری از طریق مصاحبه با او تعیین شود تا بوسیله محصولات برگشتی

M: Measurable

بتوانید داده کامل و صحیح در مورد آن جمع کنید.

A: Actionable

درک آن ساده و جهت خوب و بد آن مشخص باشد.

R: Relevant

مسائل کم اهمیت اندازه‌گیری نشود.

T: Timely



تعریف جامع همز



مهندسی مجدد
فرآیند کسب و کار

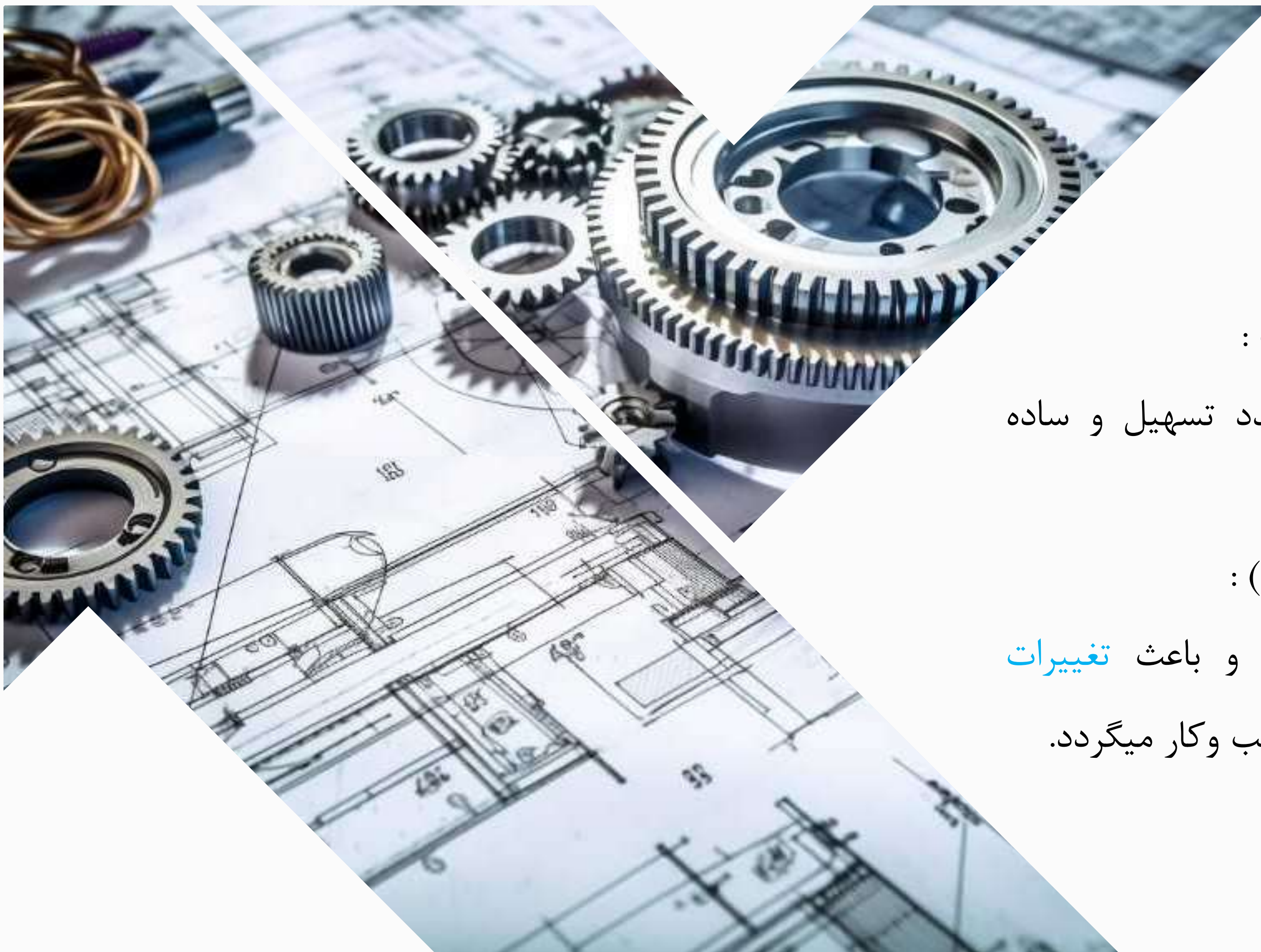
Business Process Reengineering

باز اندیشی بنیادین و طراحی نو و
ریشه‌ای فرایندها،
برای دستیابی به بهبود و پیشرفت
شگفت انگیز در معیارهای حساس
امروزی،
همچون **قیمت، کیفیت، خدمات و**
سرعت.

قواعد مهندسی مجدد هم

مهندسی مجدد هم

- ۱- بر اساس نتایج سازماندهی کنید نه بر اساس فعالیتهای؛
- ۲- آنهایی که از فرایند استفاده می کنند ارجح هستند نه خود فرایند؛
- ۳- آنهایی که تولید اطلاعات می کنند بیشتر مورد توجه باشند تا فرایند پردازش اطلاعات؛
- ۴- با منابعی که از لحاظ جغرافیایی پراکنده هستند به صورتی رفتار کنید که انگار ترکیبی از سازمانهای متمرکز و غیر متمرکز هستند؛
- ۵- فعالیتهای را با نظمی طبیعی به هم پیوندید و آنها را به صورت موازی انجام دهید؛
- ۶- اطلاعات را یک بار و آن هم از محل تولید آن بگیرید؛
- ۷- تا حد امکان شغلها را ترکیب کنید تا جایی که مدیران کارگشا و گروههای کارگشا پدید بیایند؛
- ۸- برای هر موقعیت، فرآیند مناسب آن را پدید آورید؛
- ۹- کار را در جایی انجام دهید که منطقی است، بویژه تصمیم گیری، پردازش اطلاعات و بررسی کنترل را به عنوان بخشی از فرایند در نظر بگیرید.



فرایند طراحی مجدد (Redesign) :

روشی سیستماتیک است که درصدد تسهیل و ساده کردن فرآیندهای فعلی شرکت است.

مهندسی مجدد (Reengineering) :

فرآیندهای جدیدی ایجاد مینماید و باعث تغییرات ریشه ای و نوآورانه در شیوه های کسب و کار میگردد.



طراحی مجدد فرآیند:

- ✓ پیشرفت های تدریجی
- ✓ ممکن است شامل اصلاح کار گردد
- ✓ قوانین را اصلاح می کند
- ✓ فرایند فعلی را تسهیل می کند
- ✓ ممکن است به تکنولوژی وابسته باشد
- ✓ نوعاً مزایای آن کم است
- ✓ درصد ریسک آن کم یا متوسط است
- ✓ کاهش هزینه ها در آن کم تا متوسط است

مهندسی مجدد فرآیند:

- ✓ تغییر ناگهانی و ریشه ای
- ✓ کار به صورت بنیادی مجددا ساختار می یابد
- ✓ قوانین را می شکند
- ✓ فرایند جدید ایجاد می شود
- ✓ عمدتاً به تکنولوژی وابسته است
- ✓ نوعاً مزایای آن زیاد است
- ✓ درصد ریسک آن بالاست
- ✓ کاهش هزینه ها در آن زیاد است